

BAB 1

PENDAHULUAN

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Era teknologi dan modernisasi menantang bisnis konvensional untuk dapat terus bertahan. Banyak perusahaan baru bermunculan dan menarik perhatian pasar. Perusahaan yang telah lama menjadi pemain dalam industri ditantang untuk mengembangkan kapasitas mereka dalam beradaptasi dengan kondisi persaingan dan meraih pasar baru untuk kemudian memenangkan kompetisi.

Salah satu jenis industri yang akan dipilih sebagai obyek pada penelitian ini adalah sebuah industri yang bergerak dibidang *retail* dan distribusi. Industri bisnis perlengkapan kantor dan alat tulis adalah bisnis yang produknya bervariasi dan biasanya berkaitan dengan sekolah, kampus, ataupun kantor. Dengan perkataan lain, perlengkapan kantor memegang peranan pada kebutuhan organisasi atau lembaga apapun di dunia. Saat ini ada begitu banyak perusahaan distributor peralatan tulis dan kantor yang didirikan, sehingga persaingan makin ketat dan masing-masing terus berusaha melebarkan sayap untuk menjangkau sebanyak mungkin pasar (*market share*).

PT X adalah salah satu perusahaan distributor besar pemasok kebutuhan peralatan kantor dan alat tulis di Surabaya. Perusahaan ini adalah perusahaan keluarga yang didirikan tahun 1948, cukup diperhitungkan sebagai perusahaan yang lama bermain di pasar *retail* (*Business to Customer*) dan grosir (*Business to Business*).

Pada saat ini dengan mempekerjakan sekitar 800 karyawan, PT X telah memiliki 7 (tujuh) cabang di Surabaya dan cabang lain di Jakarta, Malang, Bali dan Nusa Tenggara Timur. Selama tiga dekade perusahaan ini memperkuat area bisnis mereka dalam empat kategori, yakni peralatan tulis (*stationery*), perlengkapan kantor (*office equipment*), peralatan kantor (*office automation*), dan perlengkapan teknologi (*office technology*). Dengan spesialisasi ini, PT X nyaris tidak memiliki kompetitor. Dalam menghadapi era globalisasi, ancaman pendatang baru melalui dunia maya (*website*) merupakan hal yang perlu diwaspadai dan perusahaan perlu melakukan evaluasi agar dapat tetap menjaga eksistensi bisnisnya serta terus mengembangkan strategi perusahaannya dengan lebih cermat.

Menghadapi situasi kompetisi bisnis dan industri yang terus berkembang tersebut, penting bagi perusahaan untuk menganalisis kekuatan dan kelemahan perusahaannya agar mampu menciptakan strategi-strategi baru untuk bersaing. Saat ini banyak perusahaan global yang mulai melakukan ekspansi ke berbagai negara tidak terkecuali Indonesia, bahkan sebuah perusahaan dari Eropa telah bersiap-siap untuk membuka salah satu kepanjangan tangannya di Indonesia. Dengan demikian PT X tidak lagi menjadi satu-satunya perusahaan yang memiliki diversifikasi dan distribusi terlengkap di bidang peralatan tulis dan kantor. Oleh karena itu peninjauan kembali strategi perusahaan menjadi tindakan preventif bagi kelangsungan dan perkembangan perusahaan ini.

Eksplorasi kondisi perusahaan dipilih salah satu metode analisis yang dapat digunakan yakni analisis SWOT yang mengukur faktor internal perusahaan

dari sisi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) serta faktor eksternal perusahaan dari sisi kesempatan (*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis SWOT telah dikenal sebagai bentuk analisis dari yang paling sederhana maupun yang rumit. Analisis ini biasa diterapkan di perusahaan besar dan konsultan manajemen. Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor internal perusahaan dan faktor eksternal yang mempengaruhi potensi bisnis dan daya saing perusahaan secara sistematis dan menyesuaikan (*match*) antar faktor tersebut untuk merumuskan strategi perusahaan.

Beberapa studi terdahulu memaparkan beberapa teori guna menyempurnakan analisis SWOT, salah satunya adalah sebuah penelitian di Eropa. Studi ini menjelaskan bagaimana eksplorasi sumber daya perusahaan dapat menjadi bagian dari introspeksi faktor internal dan eksternal perusahaan. Studi tersebut mengemukakan teori *Resource Based View* yang memandang peran sumber daya perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif. Dyson (2004) mengemukakan bahwa *Resource-based View* berfokus pada sumber daya internal, kemampuan dan kompetensi inti dari organisasi, dan bangunan pendukung strategi untuk menjamin daya saing organisasi dan daya tarik sektor industri. Barney (1991) lebih lanjut mengembangkan pandangan berbasis sumber daya menyatakan bahwa sumber daya yang strategis apabila memenuhi kriteria *valuability* (kapasitas organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi), *rarity* (jarang dan permintaan tinggi), *inimitability* (sulit ditiru) dan *substitutability* (tidak mudah diganti). Demikian pula *Resource-based View* mengidentifikasi kompetensi organisasi perusahaan sebagai dasar untuk pengembangan strategi.

Keuntungan analisis SWOT atau TOWS matriks adalah upaya untuk menghubungkan faktor internal dan eksternal untuk merangsang strategi baru. Oleh karena itu peran sumber daya (*Resource-based View*) dapat memperkaya analisis SWOT dengan mengembangkan perspektif internal dan eksternal dalam bermain secara simultan atau bersamaan. Analisis SWOT sering dilihat sebagai teknik usang namun adalah mungkin untuk melihatnya sebagai dasar yang kuat untuk sumber daya dan perencanaan berbasis kompetensi. Melalui peranan analisis SWOT sebagai metode yang dibuat untuk membantu perumusan strategi.

Penggabungan analisis SWOT dengan perencanaan yang berbasis sumber daya (*Resource-based View*) diharapkan dapat menggambarkan proses perencanaan secara keseluruhan yang pada akhirnya menghasilkan perumusan pengembangan strategi perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penelitian ini berusaha menggali sumber daya perusahaan secara internal dan eksternal dan mengangkat konsep strategi yang telah dilakukan oleh PT X sebagai sarana untuk mendeskripsikan bagaimana strategi perusahaan yang sudah ada dapat dikembangkan sehingga mereka dapat bertahan dalam industri bisnis tersebut dan pada akhirnya mendapat keuntungan dari kompetisi dan memenangkan pasar yang lebih besar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut diatas, maka rumusan masalah yang diangkat adalah: “Bagaimana perumusan pengembangan strategi perusahaan melalui metode analisis SWOT dengan berbasis sumber daya untuk menciptakan keunggulan bersaing?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada identifikasi masalah, maka tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah:

1. Melakukan evaluasi terhadap strategi perusahaan yang telah dilakukan oleh perusahaan dengan memperhitungkan analisis lingkungan internal dan eksternal (SWOT) yang diperkaya dengan perencanaan berbasis sumber daya (*Resource-based View*).
2. Memberikan cara alternatif rumusan pengembangan strategi untuk perusahaan berdasar analisis SWOT dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, antara lain:

1. Manfaat akademik:

Memperluas wawasan dan pengetahuan peneliti terutama mengenai aspek-aspek sumber daya dan unsur-unsur pembangun strategi perusahaan. Selain itu diharapkan penelitian ini dapat membantu

menambah perbendaharaan pustaka bagi peneliti lain yang akan mengembangkan penelitian sejenis.

2. Manfaat praktis:

- a. Memberikan masukan bagi perusahaan akan pentingnya pengkombinasian pola berfikir stratejik dan proses manajemen melalui kerangka kerja manajemen stratejik dalam merumuskan strategi perusahaan guna mendapatkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dengan lebih mempertimbangkan sumber daya perusahaan itu sendiri.
- b. Memberikan masukan bagi perusahaan mengenai teknik-teknik analisis dalam kerangka kerja manajemen stratejik, yaitu teknik dan analisis dalam proses perumusan strategi (analisis SWOT, *Resource-based View*, pengembangan alternatif strategi dan teknik-teknik perumusan strategi tingkat korporat di tingkat bisnis maupun fungsional)